

ONE SIZE DOES NOT FIT ALL

Sieben Erfolgsfaktoren für ein modernes Performance-Management

Von Nalah Schneider und Raffaella Stutz

Gerade die Unternehmen bestehen durch ein wirksames Performance-Management (PM), die nicht blind Trends hinterherlaufen, sondern sich bewusst mit der Definition der eigenen Leistungskultur auseinandersetzen, diese robust und durchgängig in Strukturen, Prozessen und Rollen in der Organisation verankern und aktiv leben. Den Herausforderungen im Performance-Management kann durch die Berücksichtigung folgender sieben Erfolgsfaktoren begegnet werden.

1. Faktor: Unternehmensspezifität berücksichtigen – One size fits one

Die wichtigste Erkenntnis ist, dass jedes Unternehmen für sich selbst erfassen muss, welche PM-Philosophie in seinem spezifischen Organisationskontext am wirkungsvollsten ist und als Triebfeder für die Business-Performance fungieren kann. Die PM-Philosophie muss mit den Unternehmenszielen, der Business-Strategie und der Unternehmenskultur einhergehen und sollte in einer sehr konkreten Zielsetzung im Rahmen der Performance-Management-Strategie festgelegt werden.



© FedotovAnatoly/iStock/Thinkstock/GettyImages.

Aus dieser können dann Leitsätze abgeleitet werden, die den Rahmen für die operative Umsetzung und Ausgestaltung wiedergeben und Mitarbeitern und Führungskräften Hilfestellung geben, die richtigen Ziele richtig festzulegen.

Falls das PM unterschiedliche Funktionen einnehmen soll, empfiehlt sich eine klare Zuordnung von Instrumenten pro Funktion, zum Beispiel Spotboni zur Wertschätzung individueller außergewöhnlicher Leistungsbeiträge.

Speziell für multinationale Unternehmen und Mischkonzerne, die eine hohe Zahl an Mitarbeitern beschäftigen und mit vielen sehr unterschiedlichen Servicebereichen operieren, ist es ratsam, die einzelnen Teilorganisationen zu analysieren, um sich gegebenenfalls für eine Segmentierung der Belegschaft zu entscheiden.

Möglich sind Segmentierungen nach Jobfamilie, Hierarchie, demografischen Unterschieden oder Geografie. Stark variierende Jobcharakteristika (samt Arbeitsumfeld) sprechen in der Regel dafür, innerhalb des Unternehmens zu differenzieren und Heterogenität im PM-Ansatz zuzulassen.

Unterschiedliche Jobtypen präferieren unterschiedliche Anreizstrukturen sowie ein anderes Karrieremodell, da sich die jeweils unterliegende Art der Leistungserbringung unterscheidet.

2. Faktor: Hochleistungskultur in die organisationale DNA einbetten

Der Schlüssel für ein wirkungsvolles Performance-Management ist die jeweilige Performance-Kultur, ➤

da sie den Katalysator für Leistung darstellt. Sie definiert ein gemeinsames Leistungsverständnis, indem sie transparent klarstellt,

1. wie gemeinsam gearbeitet werden soll,
2. wie gute Performance aussieht und
3. wie mit Leistungsdefiziten umgegangen wird.

Die Performance-Management-Strategie bildet hierbei den Rahmen der Hochleistungskultur, indem sie den für das jeweilige Unternehmen spezifischen Zweck eingrenzt und die Anlehnung an strategische Initiativen sicherstellt. Nur durch diese Einbettung wird eine Ganzheitlichkeit des PM-Ansatzes gewährleistet: Es handelt sich hierbei nicht um einen Prozess, der alljährlich die Vergütungsentscheidungen rechtfertigen soll, sondern um ein organisationales Verständnis von Leistung, Befähigung und Entwicklung der Mitarbeiter, das sich in jeder Handlung und jedem Dialog ganz natürlich widerspiegelt.

Durch die Definition von Werten und Verhaltensweisen wird die Leistungskultur plastischer und lässt sich im Unternehmensalltag einfacher anwenden. Alle Mitarbeiter sollten dazu ermutigt werden, regelmäßige Feedbackkonversationen einzufordern, proaktiv ehrliches und konstruktives Feedback zu geben und informelle wie formelle Kanäle dazu zu nutzen.

3. Faktor: Den Prozess schlank und zielorientiert halten

Die zwei wichtigsten Kriterien für den PM-Prozess sind Zielorientierung und Schlankheit. Um ersterem gerecht zu werden, sollten folgende Schritte berücksichtigt werden:

1. Definition des Zwecks: Was ist der Kernzweck des unternehmensspezifischen Performance-Managements? Inwiefern trägt es zur Umsetzung der Unternehmensstrategie bei?
2. Kreieren eines gemeinsamen Leistungsverständnisses: Wie wird Arbeit verrichtet und Performance erzielt? Was zeichnet einen leistungsstarken Mitarbeiter aus?
3. Design des Ansatzes: Wie muss der Prozess definiert sein, um im organisationspezifischen Kontext zu Leistung zu motivieren?

Der grundlegende Gedanke muss dabei sein, einen robusten Prozess zu schaffen, der befähigt und nicht behindert. In diesem Sinne darf letzterer nicht zum Selbstzweck werden und das eigentliche Ziel in den Hintergrund drängen.

4. Faktor: Effizienz durch Technologieeinsatz und Automation je nach Maturität

Der Einsatz von Performance-Management-Tools ist nur sinnvoll, wenn er auf die Bedürfnisse und Maturität der jeweiligen Organisation abgestimmt ist. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen riskieren häufig, durch den gefühlten Zugzwang in einem klassischen Fall von „Overengineering“ die ganze Unternehmung durch vermeintlichen technologischen Fortschritt zu überfordern. Es gilt, sich zunächst mit Blick auf Unternehmensgröße, Branche und Struktur richtig zu verorten, um dann ein realistisches technisches Zielbild zu definieren. Zuerst sollte Bestehendes – zum Beispiel Datenbanken und KPIs – bereinigt und Prozesse glatt-

gezogen werden, bevor man Ideen überstürzt umsetzt. Auch empfiehlt es sich, sich so frühzeitig und umfassend wie möglich mit der Schnittstellendefinition und Integration bestehender und neuer Systeme zu befassen.

5. Faktor: Mit Big Data & Predictive Analytics Effektivität erhöhen

Es ist interessant, dass trotz der weltweiten Zunahme der Technologieabhängigkeit nur wenige Organisationen ihre intern erhobenen Daten nutzen, um die Ergebnisse und übergreifende Effektivität ihrer HR-Programme auszuwerten. Data Analytics ist zwar inzwischen ein zentrales Thema in Bezug auf alle Management-, Führungs- und HR-Angelegenheiten, wird aber im Bereich Performance-Management so gut wie nicht angewendet. Big Data und Predictive Analytics sollten im PM-Bereich vor allem unter zwei Gesichtspunkten angewendet werden: zum einen inhaltlich zur Verbesserung der Datenqualität in Form einer zukunftsgerichteten Potenzialbeurteilung, zum anderen auf der Meta-Ebene, um die Wirksamkeit und Leistungsstärke von PM zu erfassen. Durch den Einsatz von Machine Learning, Crowdsourcing und Künstlicher Intelligenz lässt sich die Datenqualität theoretisch exponentiell steigern, was gerade angesichts der Entkopplung von Gehalt oder Beförderungsentscheidungen und Leistungsbeurteilung immer relevanter wird.

6. Faktor: Die Schlüsselrolle des Managers als Coach

Seit mehr als einem Jahrzehnt lässt sich in der Performance-Management-Recherche konstant ein bestimmter Schlüsseltreiber für effektives Perfor- ➤

mance-Management identifizieren: die Qualifikation der Führungskraft. Der Mensch bleibt also letztlich die entscheidende Erfolgskomponente. Kein Tool und keine Real-Time-App zur Bewertung von Kollegen und Mitarbeitern kann das persönliche Mitarbeitergespräch ersetzen.

Mit der Entwicklung hin zu einem kontinuierlichen Dialog und einer hohen Feedbackfrequenz steigen damit auch die Anforderungen an Führungskräfte. Verstärkt wird dies durch eine Verlagerung der Zuständigkeit von der Personalfunktion ans Business. Performance-Management ist heutzutage keine HR-Aufgabe mehr, sondern geht alle etwas an. Da somit alle Führungskräfte als Multiplikator der Performance-Kultur fungieren, ist es essentiell, sie dazu zu befähigen, als Mentoren und Coaches zu agieren. Führungskräfte sind unmittelbar dafür zuständig, die Entwicklung des Mitarbeiters über stärkenbasierte Konversationen in die richtige Richtung zu lenken. Der Erfolg von Organisationen wird künftig auch dadurch bemessen, wie sie die Gratwanderung beherrschen, die Unternehmensrealität mit Hochfrequenzfeedback abzubilden, ohne Führungskräfte zu überfordern und an ihre Kapazitätsgrenzen zu bringen.

7. Faktor: Aktives Change-Management & Business-Involvement

Change-Management ist die wohl am häufigsten unbeachtete Komponente bei der Umstellung des Performance-Managements. Während inkrementelle Veränderungen über Trainings abgedeckt werden können, müssen evolutionäre und revolutionäre Veränderungen mit einer Veränderung in den Köpfen der Mitarbeiter

und Führungskräfte gleichermaßen einhergehen. Den geplanten Nutzen wird ein neugestaltetes State-of-the-Art-Performance-Management nur erbringen, wenn es auch als nützliches Instrument gesehen und angenommen wird. Hierbei sollte auf keinen Fall die Resistenz gegen Neues unterschätzt werden. Wichtig ist, Mitarbeiter verstehen zu lassen, warum sich Dinge verändern und inwiefern sich diese Veränderungen äußern. Dabei sollte anhand einer zuvor definierten Change-Management-Strategie vorgegangen und leicht konsumierbare Informationen auf Augenhöhe kommuniziert werden.

Zusammenfassung

Externe Megatrends erweitern den Einfluss und die Bedeutung von Performance-Management und verlangen, das Thema im Unternehmenskontext ganzheitlicher zu denken. Der vormals eher technische Prozess, der Notwendigkeiten wie die Kaskadierung von Unternehmenszielen oder die Allokation von Boni und Beförderungen abdeckte, entwickelt sich zu einer holistischen Mitarbeitererfahrung in Form eines entwicklungsorientierten Ansatzes, der das Individuum ins Zentrum rückt. Statt den Mitarbeiter top-down zu Leistung „hinzumanager“, wird Performance demokratisiert, indem zur Eigeninitiative angeregt wird.

Konkret konzentriert sich die zugrundeliegende PM-Philosophie künftig mehr auf Leistungskultur, Coaching und Entwicklung als auf ein kompetitives Umfeld zur individuellen Zielerreichung. Eine Praxis des Austauschs und der Kollaboration in Form von Teamzielen würde entsprechend das im vergangenen Jahrzehnt primär gelebte Einzelgängerverständnis ablösen. Bei der Ver-

knüpfung von Geschäftszielen mit dem Performance-Management-Prozess spiegelt sich die VUCA-Welt vor allem in der Flexibilität und Adaptierbarkeit der gesetzten Ziele wider. VUCA ist ein Akronym für „volatility“ (Volatilität), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität) und „ambiguity“ (Ambiguität).

Des Weiteren entwickelt sich der PM-Ansatz in Richtung Führungsdialoog weiter. Jährliche, anlassgetriebene und durchstandardisierte PM-Prozesse weichen tendenziell einem kontinuierlichen Dialog auf Augenhöhe. Das Entwickeln und Stärken von Kompetenzen rückt so vor das Kontrollieren und Managen von (Minder-)Leistung. Die oftmals damit einhergehende, von vielen Unternehmen angestregte Bemühung, Bezahlung leistungsunabhängig zu gestalten, ist ein erster Schritt auf dem Weg der Entkopplung von Entwicklungsprozess und Ziel- oder Leistungsvereinbarung. ◀



Nalah Schneider,
Senior Consultant, Mercer

nalah.schneider@mercer.com
www.mercer.de



Raffaella Stutz,
Managing Consultant, Mercer

raffaella.stutz@mercer.com
www.mercer.de